تقييم أداء الأفراد
كأداة لرفع أداء المنظمات

أ/عبد الناصر موسي
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تهتلك عبر الزمن، فان العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته. على هذا الأساس فان من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته. وفي هذا الإطار فان تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

Summary:

One of a company's most valuable assets are its people. Most company assets depreciate over a period of time. People on the other hand, seen as assets, may actually appreciate. Therefore in modern organizations, one of the manager's major responsibilities should be to improve and update the knowledge and skills of their employees. In this respect performance appraisal plays a significant role as a tool and technique of organizational development and growth.

مقدمة

من المتفق عليه في الوقت الحاضر – سواء عند الأكاديميين أو الممارسين في مجال الإدارة– أن الأفراد العاملين هم أهم مورد من موارد المنظمات سواء كانت هذه المنظمات خاصة أم عامة كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أم خدمية. وترجع هذه الأهمية للاعتبارات الآتية:

أولا لأن أداء الأفراد عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المنظمات ونموها وثانيا لزيادة نسبة تكلفة هذا العنصر مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى. وزيادة أهمية هذا العنصر نتج عنها زيادة الاهتمام به ومحاولة الاستفادة منه الاستفادة المثلى من خلال رفع أدائه في مختلف المستويات التنظيمية.

ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية(عدم الثبات) نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة فانه يتعين على إدارة أية منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها (علاجها) في الوقت المناسب.

وعملية تقييم الأداء لا يمكن إرجاعها إلى تاريخ محدد إلا انه يوجد شبه إجماع بان تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي سنة 1813 عندما طلب من العميد كاس*Cass* تقديم تقييم رسمي عن جنوده.واستمرت محاولات تطوير التقييم إلى أن تم اعتماد نظاما للتقييم من طرف الكونغرس سنة 1842[(1)].

وعلى الرغم من الظهور المبكر لتقييم الأداء في الجيش، إلا أن بقية المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية منها لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات من القرن الماضي، كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن الكثير من المنظمات إلى يومنا هذا وخاصة في الدول النامية لا تأخذ به أو لا تعطيه العناية الكافية في أحسن الحالات[(2)].

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بها مما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد في الماضي والحاضر، وتوقع أداءهم في المستقبل. هذه البيانات تمثل أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي ولإعطاء الفرصة لغير المنتجين للتحسن أو ترك الخدمة لفسح المجال لآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج. كما تساعد نتائج التقييم الإدارة في التعرف على من يستحقون المكافئة نتيجة لمجهوداتهم

المبذولة في العمل وكذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يجب تنفيذها في المستقبل لتنمية قدرات وخبرات العاملين بها وإعداد القوة اللازمة للعمل في المستقبل.

هذا بالنسبة للمنظمات الناجحة، أما إذا رجعنا إلى منظماتنا فسنجد أن الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج قد أظهرت قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة التي كانت تطمح لتحقيقها، فقد كان التركيز دائما منصب على المعدات والآلات المتطورة أما الأداء البشري فلم يعطى نفس درجة الأهمية وقد اقتصر التركيز على نتائج التقييم في تحديد علاوة المردودية، أو الترقية من درجة لأخرى.

أما الآن ومع المجهودات الكبيرة التي تقوم بها الدولة في مجال إصلاح الاقتصاد بهدف تضييق الفجوة بيننا وبين الدول المتطورة من خلال رفع القدرة التنافسية لمؤسساتنا، خاصة في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي فانه لم يعد بإمكاننا الاستمرار في تجاهل العنصر البشري خاصة من حيث تقييم أداءه. وعليه فإن السؤال الذي يجب أن نجيب عليه الآن لم يعد:

هل نهتم أكثر بالأفراد العاملين وبتقييم أدائهم أم لا؟، بل يجب أن ينصب هذا السؤال عل كيفية إعادة الاعتبار للفرد العامل وعلى كيفية القيام بعملية تقييم أدائه والتعامل مع كافة العناصر والمتغيرات المتعلقة به.

وكمساهمة في هذا المجال جاء هذا المقال المتواضع الذي يرمي إلى تسليط الضوء على موضوع تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال العناصر الآتية:

- مفهوم تقييم أداء العاملين
- الهدف من عملية تقييم الأداء
- عوامل تقييم الأداء
- خطوات عملية التقييم

1 – مفهوم تقييم أداء العاملين :

إن ما يهمنا في هذا المقال ليس سرد مختلف التعاريف المقدمة عن تقييم أداء الأفراد ولكن توضيح معنى المصطلح، وعليه سوف نقوم فقط بإبراز بعض التعاريف التي نراها تفي بالغرض ونذكر منها ما يلي:

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور"[(3)].

" قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند لهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم حلال فترة زمنية محددة "[4].

" قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت. وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة "[5].

" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى"[6].

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

1 – إن ما يتم تقييمه ليس هو الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به، وكذلك سلوكه وتصرفاته في مكان العمل بالإضافة للإمكانيات التي يتوفر عليها هذا الفرد والتي تأهله للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.

2 – إن تقييم أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.

3 – إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير (معدلات أداء) موضوعة مسبقا.

4 - إن عملية تقييم الأداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية.

5 – إن عملية تقييم أداء الأفراد العاملين لا تعني مستوى إداري واحد ولكن كل المستويات الإدارية.

6 – وأخيرا فان عملية تقييم أداء الأفراد العاملين يجب أن تكون مبنية في ضوء أهداف محددة.

2 – أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

1- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.

2- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.

3- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة...الخ.

5- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

6- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم.

من الأهداف المشار إليها أعلاه نستنتج أن تقييم أداء الأفراد العاملين يجب أن يكون أهم عامل يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات تخص مستقبل العمال الوظيفي ويؤكد هذا الاستنتاج دراسة أجريت على 166شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية كان الهدف منها تحديد مدى استفادة الشركات محل البحث من نتائج التقييم الرسمي لأداء الأفراد العاملين توصلت إلى النتائج التي يتضمنها الجدول التالي:

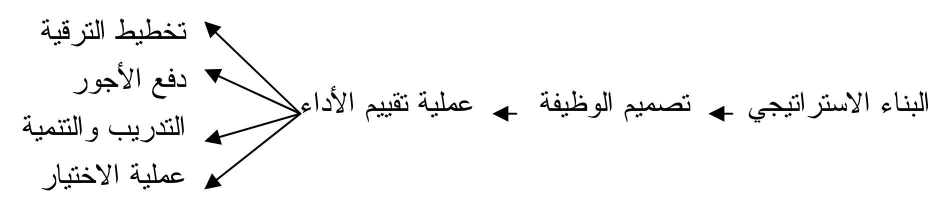
الجدول01: استخدام نتائج تقييم الأداء

الغرض من التقييم	**عدد الشركات**	**النسبة المئوية**
إدارة الأجور والمرتبات	114	**69**
الترقية	122	73
التدريب والتنمية	102	61
مساعدة المشرفين في التعرف على العاملين	101	61
إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل	98	59
النقل لإدارات أخرى	98	59
متابعة التعيين	57	34
الاستغناء عن العاملين	44	27
التسريح من الخدمة	77	46
بحوث الأفراد	48	29

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، 1999، ص58.

كذلك واستنادا لمفهوم تقييم الأداء وأهميته والى الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال القيام به نستنتج أن نظام تقييم الأداء في المنظمات يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لأنظمة إدارة الأفراد الأخرى، حيث أمكن تمثيل هذه العلاقة بنموذج مبسط يظهر في الشكل التالي:

الشكل01: العلاقة بين نظام تقييم الأداء والأنظمة الأخرى لإدارة الأفراد.



المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص84.

فالشكل السابق يبين أن مخرجات نظام تقييم الأداء هي مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى.فبدون معلومات نابعة من نظام جيد لتقييم الأداء فانه من الصعب مثلا توجيه التدريب إلى مقابلة حاجات الأفراد، أو تصور نظام جيد للتقية قائم على الجدارة.

على هذا الأساس فانه لكي تؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها بكفاءة فانه لابد أن يكون للمنظمة نظاما جيدا لتقييم الأداء يوفر لها بيانات صحيحة وصادقة وموضوعية وبدونها يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بصفة جيدة.فالتقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد العاملين يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة أدائهم وبالتالي رفع كفاءة المنظمة ككل، لما تصدر عن هذا التقييم من قرارات ذات تأثير كبير على نشاط المنظمة وعلى نموها في المستقبل وعلى قدرتها على مواجهة المنافسة المفروضة عليها من داخل البلاد أو من خارجها.

وحتى يحقق نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة الأهداف المرجوة منه فانه يتعين على إدارة المنظمة الإجابة على التساؤل السابق المتمثل في أسس التقييم حتى تكون العملية اقرب ما يمكن من الموضوعية من جهة وتكون مقبولة لدى الأفراد العاملين وتحقق أهداف الإدارة من جهة أخرى؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تقودنا للحديث عن العوامل(المقاييس) التي تستخدم في التقييم والتي يشترط فيها أن تكون مرتبطة بالعمل ويمكن إخضاعها للتقدير.

3 – عوامل التقييم:

من الضروري أن تكون العوامل الخاضعة للتقييم مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها أو قياسها. فأحسن نظم تقييم الأداء هي تلك النظم التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية،عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة

فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين.والجدول التالي يبين أهم هذه العوامل في ثلاث فئات هي الشخصية والسلوك والنتائج .

الجدول02: عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.

النتـــــــــــائج (الإنجازات)	السلوك(التصرفات)	شخصية
الكمية الجودة التكلفة الوقت المحدد للإيجاز	تحديد الأولويات حل المشاكل اتخاذ القرارات الاتصالات الشفهية والكتابية الحضور الدقة في المواعيد	المهارات القدرات الدوافع الاتجاهات القيم القابلية الاستعدادات

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97.

3 - 1- التقييم على أساس النتائج:

أن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم.ووفقا لهذه المقياس (العامل)فانه يتم تقييم الأفراد مثلا على أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة. وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على إنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى عدى أداء الفرد العامل كزملاء العمل والمشرفين(الرؤساء)والآلات والتجهيزات والمواد الأولية...الخ.

3 - 2-التقييم على أساس السلوك:

على الرغم من انه لا يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل عوامل النتائج إلا انه ليس من الصعب إخضاعها للقياس .وعلى هذا الأساس فان كثير من الكتاب يقترحون التركيز على عوامل السلوك عند تقييم الأفراد العاملين من اجل التغلب على المشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج فمثلا اقترحlandy. وFarr. [7]. كبديل لمقياس حجم المبيعات، أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس ما يقومون به (سلوكهم).وهنا التقييم لا يكون

على أساس عدد الوحدات المباعة بل على أساس وجود أو غياب بعض مظاهر السلوك التالية: وجود ابتسامة قبل الكلام، استخدام كلمات مناسبة عند الكلام، المثابرة في طلب مقابلة الزبون المحتمل، استخدام رد صحيح على اعتراضات الزبون المحتمل ...الخ.

3 - 3-التقييم على أساس عوامل الشخصية:

الشخصية عامل للنجاح ولكن من الصعب تقييم عناصرها للأسباب التالية:

أ-أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها .

ب- يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.

ج- ليس هناك اتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل.

د- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير ثابت وغير صادق.ومما يدل على غموض عبارات الشخصية كثرة التعاريف للمصطلح الواحد. فعندما سئل 150 مديرا ومشرفا في إحدى الدراسات عن إعطاء تعريف"للاعتماد على الآخرين"قدموا 147 تعريفا، بل أن أحدهم قدم ستة تعاريف مختلفة(8).

4 – خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها هي:

1- تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع إن يحققها العامل(المرؤوس)الذي يؤدي عمله المطلوب.

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه(9). ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.

2- نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجميع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس(10).

4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من اجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من اجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6- الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها والشكل رقم (2)يوضح الخطوات السابقة.

الشكل02: خطوات تقييم الأداء

تحديد معايير الأداء

نقل توقعات الأداء للعاملين

قياس الأداء

هل تم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع

مناقشة نتائج التقييم مع العامل

اتخاذ إجراءات تصحيحية

نعم

قف

المصدر: توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، الرياض 1990، ص37.

خاتمة:

انطلاقا من أن نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على أداء كل الأفراد العاملين بها، فان وجود نظاما رسميا لتقييم أداء الأفراد بهذه المنظمات أصبح أمرا ضروريا. ونجاح هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة منه يتحقق إذا حظي هذا النظام بقبول الأفراد العاملين وبدعم وإشراف الإدارة العليا.وحتى يتم ذلك فانه يتعين توفير مجموعة من شروط أهمها:

– تعديل نظرة الأفراد للتقييم والتأكيد على أنه لا يستهدف نقاط القوة والضعف من أجل المحاسبة فقط وإنما يهدف أكثر إلى التطوير.

– أن يكون تقييم الأداء موضوعيا وان يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.

– أن ينظر إلى التقييم على أنه عملية مستمرة تهدف لعلاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب.

– أن تكون نتائج التقييم علنية مع منح الأفراد العاملين حق التظلم.

– وأخيرا بما أن سلوك الأفراد في مجال العمل يعتبر من المقاييس الأساسية في التقييم فانه يتعين الحرص على تدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم على المهارات السلوكية اللازمة.

المراجـــــع

(1) *Bowman, James, « performance appraisal : verisimilitude trumps veracity »,available.cm http://www.findarticles,com/.*

(2) عبد الرحمان توفيق: تحفيز وتقييم أداء المرؤوسين، مركز الخبرات المهنية لـــلإدارة، القاهرة، 1998، ص1.

(3) زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيـــع، القاهرة،2001 ، ص 87.

(4) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996 ، ص29.

(5) أحمد محمد صالح شمسان: قضايا إدارية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة،2001، ص57.

(6) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الإسكندرية، 2000، ص272.

(7) *frank J landy, James l. Farr: the measurement of work performance: methods, theory, and applications, Academic, press,1983.*

(8) ماريون أي هانز، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ: إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1988، ص174.

(9) محمد عبد الغني حسن هلال: المرجع السابق، ص95.

(10) سهيلة محمد عباس علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 246.